

## A Perspectiva de Estratégias como Prática – Explorando a sua Aplicabilidade no Estudo de uma Instituição de Ensino Superior

**Autoria:** Gilberto Clóvis Josemin

### Resumo

Com o objetivo de avaliar de forma exploratória as potencialidades da perspectiva de estratégia como prática em pesquisas sobre estratégias de negócio, o artigo apresenta aspectos relevantes desta perspectiva discorrendo sobre os temas *recursividade* e *adaptação* e sobre os elementos *práxis*, as *práticas* e os *praticantes*, essenciais para a sua compreensão. São destacados neste artigo, uma abordagem sociológica, um *framework* para pesquisas elaborado a partir da perspectiva Estratégias como Prática e algumas questões importantes que, compondo uma agenda de pesquisas, podem contribuir para o desenvolvimento desta perspectiva estratégica, bem como do próprio campo disciplinar de estudos sobre estratégias. No estudo que é apresentado neste artigo, como uma forma de avaliação das potencialidades e capacidades da perspectiva, foi feita uma aplicação prática do suporte teórico e do *framework* destacados. Nesta aplicação foram identificados novos *insights* a partir da análise realizada em dados coletados num estudo de caso, considerando-se positivos os seus resultados: foram evidenciados processos de recursividade e adaptação (categorias de análise da perspectiva de estratégias como prática) em várias situações relatadas pelos entrevistados (praticantes de estratégia). Também foram identificados importantes subsídios sobre as *práxis*, as *práticas* e os *praticantes* relacionados com atividades estratégicas na instituição estudada.

A metodologia empregada no estudo apresentado neste artigo foi a aplicação de uma nova análise em uma base de dados existente, contendo dados qualitativos (entrevistas transcritas), criada em pesquisa realizada em 2006 num estudo sobre estratégias de negócio e estratégias de sistemas de informação. A análise realizada em 2006 utilizou um *framework* de pesquisa baseado em estratégias emergentes e orientado ao alinhamento estratégico. Neste primeiro *framework* foram utilizadas categorias de análise que objetivavam identificar o perfil estratégico das organizações (defensor, prospector e analisador), e os elementos de análise foram a agressividade, o comportamento analítico, a defensividade e a proatividade. E nesta nova análise, realizada em 2011, o *framework* utilizado foi elaborado a partir da perspectiva de Estratégias como Prática, orientado ao estudo de estratégias de negócio. O estudo de caso foi realizado numa instituição de ensino superior, uma universidade que atua na Região Sul do país e foram entrevistados gestores da área acadêmica e administrativa. Nesta segunda análise (2011) foram selecionadas as entrevistas realizadas com os gestores acadêmicos.

Com os resultados obtidos, os quais puderam ser comparados com os resultados obtidos na primeira análise, o estudo conclui considerando positivos os resultados para a avaliação da aplicabilidade ou não de um *framework* de pesquisas baseado na perspectiva de Estratégias como Prática. Pelos novos *insights* obtidos, os quais não foram identificados na primeira análise, pode-se perceber a potencialidade da perspectiva. São feitas algumas considerações sobre a melhor adequação em termos de abordagens metodológicas para o desenvolvimento de estudos que abracem o referencial teórico de Estratégias como Prática.

**Palavras chave:** estratégia como prática; práxis; práticas; praticantes; recursividade; adaptação.

## 1. Introdução

Alguns dos estudos de caso realizados por Ciborra teriam indicado uma demanda para a adoção de paradigmas diferentes - mais em consonância com o que acontece nas organizações extremamente assoberbadas - ao contrário de métodos e sistemas de controle, conforme é dito em Ciborra (2000). O autor considera a possibilidade de os infinitos deslocamentos e desvios da infraestrutura tecnológica, em relação às estratégias, serem fontes de inovações que poderiam conter as sementes para novas alternativas estratégicas e para a aprendizagem sobre complexidades ora ignoradas.

A partir das marcantes contribuições de Porter, a pesquisa sobre estratégia tem fortemente sido baseada na tradição microeconômica e como consequência, tem tipicamente permanecido no nível macro das firmas e mercados reduzindo a estratégia a poucas variáveis causalmente relacionadas nas quais há pouca evidência da ação humana (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Para se entender a agência humana na construção e encenação da estratégia é necessário mudar o foco da pesquisa para as ações e interações dos seus praticantes, quando estiverem "fazendo a estratégia". Este reposicionamento da agência na ação estratégica, como dizem Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), pode ser visto no contexto mais amplo da *practice turn* nas ciências sociais, que surgiu em resposta à insatisfação geral com modelos prescritivos e *frameworks* derivados da pesquisa formatada pela ciência normal.

Micro fenômenos precisam ser compreendidos em seu mais amplo contexto social: atores em suas micro situações não estão agindo isoladamente mas atuando sobre modos de agir regulares, socialmente definidos, que surgem de plurais instituições sociais às quais eles pertencem. Muito da infraestrutura social, tais como ferramentas, tecnologias e discursos, através da qual as micro ações são construídas, tem macro e institucionalizadas propriedades que habilitam sua transmissão dentro de, e entre, contextos, enquanto adotadas e adaptadas diferentemente em micro contextos (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007). Neste sentido a perspectiva de Estratégia como Prática tenta estabelecer ligações específicas entre as perspectivas micro e macro.

Neste artigo apresentamos os aspectos que consideramos mais relevantes da revisão teórica sobre a perspectiva de Estratégia como Prática, escrevendo a respeito de seus principais temas, conceitos, elementos e pressupostos. O estudo também visa uma avaliação preliminar do potencial que este suporte teórico poderá proporcionar para futuras pesquisas empíricas que visem o estudo de estratégias, principalmente as que apresentem uma abordagem mais sociológica, expandindo as possibilidades para os estudos deste campo disciplinar.

O trabalho desenvolve inicialmente a apresentação dos principais aspectos da revisão teórica (seção 2), dizendo logo no princípio o que se entende por um olhar sociológico para o estudo de estratégias. Imediatamente a seguir (subseção 2.1) são apresentadas algumas ideias e sugestões de um *framework* para o estudo de estratégia como prática, desenvolvido principalmente a partir de Whittington (2002:2002b). Já nesta apresentação do *framework*, bem como no início da seção 2 que apresenta o que queremos dizer por “olhar sociológico”, vão sendo introduzidos conceitos e elementos sobre Estratégia como Prática, gradativamente. Após a apresentação do *framework* é apresentada uma agenda para pesquisas nesta perspectiva estratégica (subseção 2.2), o que dá uma ideia das suas principais questões. Agenda, esta, que permite vislumbrar através das próprias questões de pesquisa propostas que a perspectiva procura ir adiante, embora também procure engajar-se reciprocamente com as

demais perspectivas (de conteúdo e de processo). Concluindo a revisão teórica, são desenvolvidos dois temas chave para a estratégia como prática - recursividade e adaptação (subseção 2.3)- a partir do importante estudo Jarzabkowski (2004). As seções seguintes (seção 3 e 4) referem-se à avaliação da aplicação preliminar do suporte teórico e do *framework* de Estratégia como Prática, a partir de nova análise em dados coletados anteriormente numa pesquisa orientada à análise de estratégias de uma IES - instituição de ensino superior -, a qual, por sua vez, foi realizada a partir de lentes da perspectiva estratégica de processo. Os procedimentos metodológicos adotados têm forte respaldo nos trabalhos sobre pesquisa qualitativa de Akerström et al. (2004) e Corti e Thompson (2004), e também em Prior (2004). Na última seção, concluindo o artigo, apresentamos algumas considerações finais.

## 2. Estratégia como Prática

Whittington (2002) propõe a perspectiva de estratégia como prática, a qual se somaria às já estabelecidas perspectivas de conteúdo e de processo estratégico, num engajamento recíproco. A perspectiva de conteúdo preocupa-se com os tipos de estratégias, enquanto a perspectiva de processo foca a formulação e a implementação da estratégia. Considerando a estratégia como uma prática social o autor foca as *práxis*, os *praticantes* e as *práticas* da estratégia. O interesse recai sobre quem passa a ser estrategista e como se chega a esta posição, o que estes estrategistas fazem e quais são os efeitos que produzem e também, quais são os tipos de tecnologias, ideias e conceitos utilizados e de onde eles vêm. A perspectiva de estratégia como prática proclama sua ligação com a conversão para a prática (*practice turn*) das ciências sociais e foca nas práticas dos atores organizacionais construídas como recursos cognitivos, comportamentais, procedurais, discursivos, motivacionais e físicos que são combinados, coordenados e adaptados para construir a prática estratégica (JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Na perspectiva de estratégia como prática, a estratégia é conceituada como atividade realizada socialmente, construída através de ações, interações e negociações de múltiplos atores e práticas situadas com as quais eles atuam. Mas esta definição compreende todos os tipos de atividades, na medida em que é difícil determinar qual atividade não é estratégica. Estratégia deve ser definida, então, como as atividades que se desenvolvem sobre práticas estratégicas particulares. Ao mesmo tempo em que esta definição é benéfica e incorporada no conceito de estratégia como prática, ela tende a estreitar o foco analítico ao modo como os praticantes utilizam e interagem com práticas estratégicas específicas, o que poderá não abordar as implicações mais amplas e os objetivos da agenda de estratégia como prática. Com isto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) adotam a visão de que "a atividade é considerada estratégica na medida em que ela traz consequências para os resultados da estratégia, direcionamentos, sobrevivência e vantagem competitiva para a firma, mesmo onde estas consequências não são parte de uma estratégia intencionada e formalmente articulada". Sugere que a atividade de estratégia deva trazer consequências para o direcionamento e sobrevivência em múltiplos níveis, de grupos, organizações, indústrias e suas mais amplas instituições que a suportam, dependendo do nível de análise que se adote.

A agenda de pesquisa para a estratégica como prática, para Whittington (2002:2002b:2007), distingue-se por um olhar sociológico sobre uma prática que, num período de poucas décadas, obteve considerável influência na sociedade. Este olhar sociológico, conforme elaboração de Snow (1999), apresenta características de sensibilidade para conexões e relacionamentos, reconhecimento de inserções sociais, alerta a problemas

sociais e ainda, um senso de ironia entendido como uma vontade de descobrir o negligenciado, o inesperado e o não intencionado. Neste olhar poderíamos incluir as ações individuais e coletivas de natureza mais espontânea que fazem com que as estratégias muitas vezes sejam construídas com base na improvisação, política, adaptação e aprendizagem (CIBORRA 1997:2000 e AVGEROU 2002).

Este enfoque sociológico nos encoraja a ver a estratégia em todas as suas manifestações, tanto por uma conexão mais ampla como por uma mais profunda imersão em determinadas sociedades. Através destas lentes as minúcias da estratégia provavelmente terão uma significância inesperada. A organização é descentrada e as pessoas, as práticas e as sociedades entram igualmente no palco. Neste sentido, declara Whittington (2007), a estratégia desenvolve uma perspectiva mais ampla do que simplesmente “processo”. “Prática” é menos focada na organização ou mesmo em mudanças ao longo do tempo.

A noção de prática implica uma atenção bem próxima ao trabalho feito pelas pessoas dentro de processos organizacionais. Esta atenção à atividade de fato das pessoas, segue, como já foi dito, uma mais ampla conversão para a prática na teoria social. A noção de prática é interpretada de várias maneiras, mas uma linha comum é uma apreciação das aptidões pelas quais as pessoas fazem, o que é feito, com os recursos que elas têm em suas vidas diárias (DE CERTEAU, 1994). Há um foco mais forte nas pessoas do que nas organizações, nas rotinas em oposição às mudanças e atividades situadas mais do que em processos abstratos.

## 2.1. *Framework* para pesquisa da estratégia como prática

Considerando que as *práticas* da estratégia - as ferramentas, conceitos e ideias da estratégia - moldam o que os praticantes da estratégia fazem em sua *práxis*, Whittington (2002) propõe um *framework* "capaz de orientar uma agenda de pesquisa centrada nos conceitos interligados de *práticas*, *práxis* e *praticantes*". A distinção entre *práticas* e *práxis* é feita com base na separação da herança sociológica de tradições, normas e rotinas, dos próprios eventos que constituem a atividade prática. Práticas são as "coisas feitas", tanto no senso do que é aceito como legítimo como no senso do que é "bem praticado", em função de sua repetição no passado. A *práxis* é o que realmente é feito, neste caso, o trabalho de "fazer a estratégia" (*strategising*). Quanto aos praticantes da estratégia, Whittington (2002) prefere ater-se aos gestores e seus assessores, com envolvimento mais formal. Embora considere a importância da tradição dos estudos sobre estratégia que abordam a sua emergência informal a partir das atividades dos gestores, Whittington (2002b) propõe começar os estudos com o trabalho formal de estratégia. Uma das suas justificativas refere-se a dificuldade de capturar o momento da emergência.

Os *praticantes*, em sua *práxis* estratégica, atuam sobre um conjunto estabelecido de *práticas* disponíveis a partir de seu contexto social, as quais, no nível corporativo poderiam ser as rotinas e fórmulas do processo formal da estratégia, existentes nas culturas e sistemas da corporação. No mais amplo nível social, estas práticas estratégicas poderiam ser o trabalhar com ferramentas analíticas aceitas ou mesmo, poderiam ser as obrigatórias noções de comportamento do fazer estratégico apropriado, conforme promulgação de legislação, escolas de negócio ou consultorias. Na medida em que os estrategistas sigam, sintetizem ou interpretem estas práticas de estratégia, eles reproduzem e ocasionalmente expandem o seu estoque de práticas, nas quais irão atuar nas próximas rodadas de *práxis* estratégica. Assim, rotinas e fórmulas do fazer estratégico são confirmadas ou desenvolvidas. Na maior parte do

tempo os praticantes reforçam as práticas existentes e disponíveis, continuamente apoiando-se nelas. Ocasionalmente, no entanto, eles podem criar algo suficientemente novo que possa ser amplamente aceito como uma nova prática, a qual poderá apoiar uma futura práxis.

Estratégia é também um tipo de profissão, um grupo ocupacional com uma identidade coletiva e com um conjunto de conexões que ultrapassam as organizações individualmente. Esta profissão ou campo institucional, escreve Whittington (2007), envolve firmas de consultoria, escolas de negócio, meios de comunicação, jornais acadêmicos, associações profissionais, empreendimentos e gerentes numa iniciativa conjunta, reconhecida por todos de alguma forma "estratégica". Num nível pessoal, a ascensão do discurso estratégico pode estar alterando as identidades dos gestores, mudando seu senso de *self* e responsabilidades. O discurso sobre estratégia pode influenciar políticas públicas e o campo, também, auxilia a moldar o que ele estuda: instituições destacadas no campo estratégico têm dado legitimidade e tornado mais viáveis determinadas estratégias.

No entanto, não conseguiremos apreender como a estratégia é produzida no dia a dia e como as práticas são reproduzidas ou novas práticas são promovidas se não atentarmos para o contexto maior em que os praticantes, suas práticas e a prática estratégica são, em última análise, o resultado de mecanismos mais complexos, sistêmicos, pouco visíveis e não apenas relacionados com o que os atores fazem no seu dia a dia - precisamos focar os fenômenos subjacentes que geram as práticas (BABEAU, 2006). Para estudar estratégias, suas mudanças e a prática organizacional numa análise sistêmica e em múltiplos níveis, importa considerar que a reprodução de práticas de dominação menos visíveis, de forma consciente ou indireta, leva os agentes a mudar ou adotar novas práticas. Sendo interessante entender por que e como novas práticas são adotadas é necessário conhecer as possibilidades e limitações da perspectiva de estratégia como prática, principalmente no que diz respeito às dinâmicas entre os níveis micro e macro - indivíduo, organização e meio (BABEAU, 2006).

## 2.2. Uma agenda para pesquisas sobre estratégia como prática

Os três elementos centrais da perspectiva de estratégia como prática - os *praticantes*, as *práticas* e a *práxis* - estabelecem os termos para a composição de uma agenda de pesquisas sobre estratégias.

Em relação aos *praticantes*, apesar de diversas críticas, Whittington (2002) considera que tem havido pouca pesquisa empírica sobre os seus reais papéis como estrategistas. Eles formam, de acordo com Whittington (2002), uma nova classe de profissionais, um "objeto sociológico" suficientemente importante para merecer uma observação detalhada. Os praticantes de estratégia formam um conjunto diversificado, incluindo gestores no topo e abaixo e atores tanto internos como externos a organização. As perspectivas de estratégia como conteúdo e como processo também consideram os praticantes, mas com o interesse fixado tipicamente nos atores internos. A perspectiva de processo foca nos propósitos e papéis organizacionais dos praticantes e, por sua vez, a perspectiva de estratégia como prática descentra a organização e reconhece classes de praticantes de estratégia, tendo suas origens, interesses e efeitos que transcendem a organização. Os praticantes são pessoas que lutam para realizar seus propósitos nas e além das organizações em que atuam (WHITTINGTON, 2007). A atenção de um estudo na perspectiva de estratégia como prática, aqui, estaria na competência e credibilidade do praticante individual no desempenho de seu papel, mais do

que em alguma noção de desempenho organizacional - no sentido atribuído por Goffman para desempenho (*performance*), conforme diz Whittington (2007).

As *práticas* de estratégia referem-se às rotinas e normas do trabalho de estratégia e podem ser tanto independentes - como, por exemplo, equipes de projeto de estratégia - ou implícitas em várias ferramentas de estratégia - por exemplo, técnicas de análise tais como BSC, BPM, SWOT. Para os pesquisadores da perspectiva de processo, tais práticas são de pouco interesse, elas são meramente incidentais na história em evolução de uma determinada organização. Mas para a perspectiva de estratégia como prática, estas práticas se fazem presentes e são vistas e percebidas por toda parte, o que lhes dá grande significância. Tão amplamente usadas, elas merecem ser abstraídas do desdobramento de processos de organizações em particular e consideradas como importantes práticas em sociedades (WHITTINGTON, 2007).

Práticas de estratégias também podem ser estudadas em termos das rotinas e culturas de firmas em particular - neste caso se estaria aplicando lentes mais amplas, já estabelecidas, para o específico tópico de estratégia. Da literatura sabe-se que a cultura corporativa pode estar frequentemente fragmentada e assim, se poderia explorar as diferentes culturas que cercam as práticas do *strategising* em firmas determinadas. Embora a literatura sobre cultura tende a enfatizar a continuidade, uma perspectiva de estruturação (GIDDENS, 2003/1984) poderia explorar as possibilidades para a agência e para a inovação nas práticas.

No nível das práticas de estratégia a preocupação característica é com a relativa difusão de várias "tecnologias" para se fazer estratégia (*strategising*), com o foco nos conceitos ou ferramentas que prevalecem numa firma, setor ou mais amplamente na sociedade.

O conceito da *práxis* da estratégia aponta para o real trabalho dos praticantes na medida em que eles atuam, reproduzem e por vezes deslocam suas práticas de estratégia. Os estudos dos processos de estratégia, diferentemente, tendem a descrever os processos por inteiro, menos preocupados com as microatividades que os constituem. Brown e Duguid (2000), conforme Whittington (2002b), que descrevem a prática como dizendo respeito à "vida interna do processo", encorajam a perspectiva da práxis a ir fundo na caixa preta e mergulhar no trabalho ordinário envolvido nas rotinas do dia a dia.

No nível da práxis, o foco característico tem sido principalmente na revelação da riqueza empírica de tipos de práxis de estratégia, observando bem de perto a conversa e as ações de rotina dos praticantes de estratégia. A práxis da estratégia tem a ver com as atividades da estratégia, feitas formalmente ou através de encontros *ad hoc* e tentativas de influência "em *off*" (WHITTINGTON, 2007).

Whittington (2002b) sugere algumas questões de pesquisa quanto ao fazer da estratégia: como e onde é realmente feito o trabalho de estratégia; quem faz este trabalho de estratégia funcionar; quais são as qualificações requeridas para este trabalho e como elas são adquiridas; quais são as ferramentas e técnicas comumente usadas neste trabalho; como este trabalho de estratégia é, ele mesmo, organizado; como os produtos ou resultados do trabalho de estratégia são comunicados ou "consumidos"?

### 2.3. Dois temas chave sobre prática: recursividade e adaptação

O dilema fundamental dos estrategistas é ter que reconciliar as concorrentes, porém conflitantes necessidades de mudança e estabilidade. Existe uma tensão entre as formas de ação estratégica de *recursividade* e *adaptação* que ultrapassa múltiplos níveis: do macro institucional e contextos competitivos, aos níveis de análise internos da firma e para a cognição individual (JARZABKOWSKI, 2004). Esta tensão pode ser melhor compreendida ao se examinar como práticas de gestão são usadas para por a estratégia em prática. Tais práticas perpassam múltiplos níveis de contexto e são adaptáveis às suas circunstâncias de uso, servindo para esclarecer tanto características gerais como idiosincrasias locais da estratégia como prática.

O termo "prática" implica desempenho repetitivo com o fim de tornar-se "prático", isto é, para se atingir uma capacitação recorrente, baseada em rotinas ou habitual, em determinadas ações. A "prática" desenvolve a competência e melhora o desempenho, caracterizando-se como um tipo particular de aprendizagem por autorreforço ou de *single-loop*. Esta natureza da prática, baseada em rotinas, pode ser explicada por teorias sociais, tais como a teoria da estruturação de Giddens (2003/1984), na qual a interação entre agentes e estruturas socialmente estruturadas, ocorre através de práticas situadas recursivamente que compõem parte das rotinas diárias. Estruturas são os sistemas coletivos nos quais os atores humanos desempenham suas atividades diárias. As estruturas restringem e habilitam a ação humana e são também criadas e recriadas pelos atores que se apóiam na estrutura social para poder agir. Esta reciprocidade entre agente e estrutura habilita a persistência da ordem social, imergindo-a em instituições sociais que duram pelo tempo e espaço. Embora isto pareça excessivamente determinista, a ordem social pode servir a agência, sendo usada com propósito por atores capazes de ter ciência. Contudo, o conhecimento não é necessariamente explícito, ao invés, a ação pode ocorrer como uma função da consciência prática, na qual conhecimento tácito, baseado na experiência, é incorporado nas práticas que compõem a maior parte da vida diária. Segundo a teoria da estruturação a prática é institucionalizada em estruturas sociais que persistem no tempo e no espaço e as estruturas sociais institucionais são incorporadas nas práticas que constituem a ação. As estruturas persistem através do conhecimento tácito e da consciência prática dos atores que escolhem padrões familiares porque estes lhes proporcionam segurança ontológica (GIDDENS, 2003/1984).

Esta durabilidade pode ser considerada um "código da prática" ou mesmo "melhor prática", sendo regras e recursos sedimentados que governam o modo de agir. A recursividade está presente nos três níveis: no ator, na organização e na instituição social.

No nível do ator, seus modelos mentais estão sujeitos a influências estruturais. A relação entre pensamento e ação surge da memória procedural, a base das aptidões associadas com a cognição. A memória procedural predispõe aquelas ações familiares, rotinizadas, desenvolvidas a partir da experiência, que os atores possuem sem pensamento consciente (COHEN e BACDAYAN, 1994). A cognição individual está relacionada à estrutura social através de sua manifestação como fenômeno coletivo compartilhado por grupos de atores. Estruturas de memória coletiva limitam a cognição e criam filtros perceptuais que direcionam o comportamento de escolha para o que já é conhecido.

No nível da organização, a questão da *recursividade* é ilustrada na dependência de caminho (*path dependence*), rotinas organizacionais persistentes e na memória organizacional. As rotinas estratégicas e operacionais de uma organização têm "propriedades genéticas" que a predispõe a agir de certa forma e define as opções possíveis que ela pode

adotar (NELSON e WINTER, 2005). Rotinas são socialmente complexas, imersas e interligadas, compreendendo uma arquitetura social que penetra os canais de comunicação da firma, filtros de informações e estratégias de resolução de problemas, tornando difícil para a firma a adoção de novas tecnologias (HENDERSON e CLARK, 1990). A recursividade também surge das instituições sociais imersas na organização e está presente na teoria institucional, particularmente na noção de isomorfismo, na qual as organizações, particularmente as do mesmo setor ou indústria, imitam umas às outras por causa das estruturas sociais comuns sobre as quais elas operam (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

*Adaptação* - significando um variado grau de mudança, desde ajustes incrementais a reorientações radicais - pode ser explicada, conforme Jarzabkowski (2004), pela teoria do "vir a ser" social (*social becoming*), de Sztompka (1991), que expõe três falsas dicotomias na teoria social. A primeira, a dicotomia entre agente e estrutura social, para a qual o autor propõe uma terceira dimensão ontológica: "o campo unificado sócio-individual". A segunda falsa dicotomia seria a separação de processos estáticos e dinâmicos da realidade social, e isto porque a vida ou o viver estão sempre desenvolvendo mudança e autotransformação. Por último o autor explica que o potencial e a atualidade não são separáveis desde que a realidade potencial e a realidade atual estão num contínuo estado de oscilação e *feedback*, num processo de "vir a ser" social.

Assim, a interação entre agente e estrutura não sustenta comportamentos sedimentados - ela é um "vir a ser" e não "o que já é" (*becoming, not became*). A prática é identificada como a unidade de análise para se observar o "vir a ser". Ela é a cadeia dos eventos sociais "onde a operação e a ação se encontram, uma síntese do que está ocorrendo numa sociedade e o que as pessoas estão fazendo". Esta dialética é importante, diz Jarzabkowski (2004), desde que ela se constitui na interação entre o macro e o micro contextos nos quais a prática é construída. Macro, ou mais amplos contextos sociais constituem um movimento social corrente - "o que está ocorrendo na sociedade". Micro contextos compreendem qualquer grupo engajado em sua própria construção local de prática - "o que as pessoas estão fazendo". A mudança de prática é realizada em micro contextos em interações com macro contextos. Há, assim, um processo em andamento de "vir a ser" social que é concretizado através de uma cadeia de eventos sociais, ou prática.

### 3. Procedimentos metodológicos

Para este estudo sobre estratégia como prática, a metodologia utilizada caracteriza-se pela análise qualitativa de dados coletados anteriormente. O embasamento para a adoção desta estratégia metodológica está principalmente em Akerström et al. (2004) e Corti e Thompson (2004), e também em Prior (2004).

Os dados em questão foram coletados através de entrevistas realizadas com gestores administrativos e acadêmicos numa instituição de ensino superior, em pesquisa realizada em 2006, cujo objetivo principal foi avaliar qualitativamente o alinhamento entre estratégias de negócio e estratégias de sistemas de informação.

Nessa pesquisa anterior foi utilizado um modelo conceitual desenvolvido a partir das tipologias estratégicas - defensor, prospector e analisador - propostas por Miles e Snow (MILES et al., 1978) e a partir do modelo de alinhamento estratégico proposto por Sabherwal e Chan (2001), que considera o alinhamento das estratégias de negócio com as estratégias de

sistemas de informação. As estratégias são identificadas através de seus atributos específicos de “agressividade”, “comportamento analítico”, “defensividade”, “proatividade”, “perspectiva futura” e “aversão ao risco”, desenvolvidos por Henderson e Venkatraman (1993), e que podem ser mapeados para os tipos estratégicos defensor, prospector e analisador. As estratégias foram consideradas a partir das lentes da perspectiva de processo, seguindo as linhas estratégicas propostas por Mintzberg et al. (2000) e Mintzberg e Quinn (2001). A emergência de estratégias e a escola de aprendizagem estratégica (MINTZBERG et al., 2000), foram as escolas de pensamento estratégico consideradas nesta primeira análise, realizada em 2006.

Dados qualitativos arquivados podem ser submetidos a reanálise, retrabalho ou mesmo a comparação com dados atuais. Dados qualitativos antigos são parte de nossa herança cultural e podem se transformar em fonte de pesquisa tanto histórica quanto contemporânea. A reanálise ou análise secundária, permite tanto reinterpretar quanto o levantamento de novas questões sobre os dados. E também permite a aplicação de perspectivas ou métodos diversos daqueles adotados quando da análise original (AKERSTRÖM et al., 2004; CORTI e THOMPSON, 2004; PRIOR, 2004). A adoção deste procedimento é sugerida a partir de um distanciamento no tempo, o que fazemos, agora em 2011, após terem-se passados cinco anos.

#### 4. Estudo de caso - análise dos dados

O caso selecionado para esta nova análise é uma instituição de ensino superior (IES), uma universidade que atua na Região Sul do Brasil, contando com vários campi e núcleos, que neste artigo é denominada UNISABER. De sua gestão participam lideranças de diferentes segmentos da comunidade, que asseguram efetiva representatividade da sociedade regional em todas as suas instâncias: Assembleia Geral, Conselho Curador, Conselho Diretor e Conselho Comunitário.

Participaram da pesquisa anterior, como respondentes das entrevistas sobre estratégias de negócio, cinco gestores das áreas acadêmica e administrativa da IES, selecionados por serem profissionais que se envolvem com questões estratégicas e participam do processo decisório e de planejamento da UNISABER, caracterizando-se por suas representatividades e, portanto, praticantes de estratégia, de acordo com Whittington (2002:2002b). São eles, o Chefe do Departamento de Estudos da Administração (identificado no artigo como Chefe\_DEA); a Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis e Técnica-Administrativa da Coordenadoria Financeira (identificada como Coord\_Contábeis); o Chefe do Departamento de Tecnologia (identificado como Chefe\_DTEC); a Chefe do Departamento de Estudos Jurídicos (identificada como Chefe\_DEJ); e o Secretário Acadêmico Adjunto (identificado como Secretário\_Acad).

Foram selecionadas, por serem consideradas mais significativas para os objetivos deste novo estudo, algumas das evidências identificadas no primeiro estudo, a respeito dos atributos estratégicos de “agressividade”, “comportamento analítico”, “defensividade” e “proatividade”. A partir destas evidências procuramos identificar aspectos referentes aos temas de *recursividade* e *adaptação* e aos elementos *práticas*, *práxis* e *praticantes* da nova perspectiva de Estratégia como Prática, a partir das sugestões de pesquisa feitas por Jarzabkowski (2004) e Whittington (2002:2002b:2007), respectivamente. Estes aspectos, ou novos *insights* propiciados pelas lentes de estratégia como prática são apresentados nas subseções 4.1 a 4.4, a seguir, juntamente com as evidências identificadas na análise anterior,

permitindo suas comparações e a constatação do potencial da perspectiva de Estratégias como Prática na obtenção de novos e significativos insights.

#### 4.1. Evidências identificadas na categoria agressividade na pesquisa anterior e novos insights propiciados pela perspectiva de estratégia como prática

A categoria de análise “agressividade” é abordada pelos elementos *inovação de produtos*, *desenvolvimento de mercado* e *fluxo de caixa*.

Para a *inovação de produtos* foi identificado que a UNISABER estava investindo na ampliação e diversificação de ofertas de cursos de pós-graduação / especialização, como mostra o comentário do Coord\_Contábeis “... também temos a questão do mercado em termos de cursos de pós-graduação, nós estamos buscando mais espaço nessa área”. Sob a ótica da perspectiva de estratégia como prática aqui se está falando de *adaptação*, caracterizada pelo desenvolvimento e oferta de novos cursos. O pesquisador pode, contudo, considerar isto como uma prática *recursiva*, se entender que estes novos cursos não agregarem modificações substanciais e a oferta de novos cursos se repetir de uma forma sistemática.

Em *desenvolvimento de mercados* foi identificado que a UNISABER empreendeu grandes esforços e investimentos para ampliação dos cursos de graduação, principalmente nas áreas da saúde e engenharias, bem como na expansão da universidade na região com a criação de novos campi. Buscava maior descentralização das atividades nos campi; consolidar áreas de saberes; uma atuação mais ampla da instituição; e o acesso a um número maior de estudantes à universidade. “... durante a década passada, 96, 97, houve grandes investimentos pra ampliar a atuação na área da saúde, que é hoje o nosso carro chefe em termos de cursos e nas engenharias” (Coord\_Contábeis). Houve, assim, uma mudança na abrangência geográfica através de novos campi e uma expansão na oferta de novos produtos (cursos de graduação em novas áreas de conhecimento). Considerando a perspectiva de estratégia como prática, não se manifesta neste comentário específico quais as *práticas* e as *práxis* implicadas nestas mudanças. As *práticas* envolvidas nestas mudanças foram identificadas na pesquisa como a utilização de instrumentos de análise e planejamento estratégico e de controle orçamentário. E a *práxis* foi instrumentada por sistemas de informação que suportaram as atividades dos atores organizacionais referentes a estas *práticas*.

Embora alguns gestores acadêmicos manifestaram dificuldades para discutir questões do *fluxo de caixa*, a instituição procura não comprometer-lo. Utiliza “instrumentos de operacionalização e detalhamento para a execução do Orçamento-Programa anual: o Orçamento de Caixa semestral e mensal, Fluxo de Caixa semanal e Cronogramas de desembolso”, conforme diz o Chefe\_DEA, enriquecendo nosso conhecimento sobre as *práticas* utilizadas pela UNISABER, ou seja, identificando as ferramentas institucionais como o fluxo de caixa e o orçamento-programa incorporados à *práxis* diária. O depoimento complementa, dando uma ideia sobre as *práxis* em relação às *práticas* mencionadas: “... uma vez aprovado o orçamento, ele passa a ser a ferramenta básica, o departamento pode fazer o que quiser, desde que esteja dentro dos limites... dependendo das contingências o orçamento pode passar por revisões”. Revisão de orçamento é uma *prática* identificada na instituição.

#### 4.2. Evidências identificadas na categoria “comportamento analítico” na pesquisa anterior e novos insights propiciados pela perspectiva de estratégia como prática

A categoria de análise “comportamento analítico” é abordada pelos elementos *pesquisas aprofundadas das causas dos problemas, busca das melhores soluções alternativas possíveis, análises abrangentes, consistência na alocação de recursos, utilização de sistemas de informação e planejamento*.

A análise do elemento *pesquisas aprofundadas das causas dos problemas* obteve relatos de que são muito poucos os casos conhecidos em que cursos e departamentos com baixas demandas de alunos, buscaram identificar as suas causas através de estudos mais detalhados. O Secretário\_Acad assim se pronuncia: “... essa busca de saber de onde vem o problema... não era tão discutida. Porque nós temos vários problemas e eles não estavam sendo questionados, de onde vinham... tem que resolver um problema de momento, mas o que está havendo, por que está acontecendo esse problema, isso não era discutido”. Neste depoimento e em outras evidências da pesquisa pode ser percebida uma *práxis* mais voltada às urgências e questões de curto prazo, dando mais uma ideia do dia a dia dos praticantes aparentemente assoberbados e, portanto, uma *práxis* menos dedicada ou envolvida com análises mais detalhadas de causas de possíveis problemas.

Em contrapartida, para o elemento *busca das melhores soluções alternativas possíveis*, foi identificado significativo envolvimento e participação de professores e funcionários em discussões, o que é visto como busca de soluções. Muitos professores, porém, têm dificuldades em discutir questões financeiras. Busca-se preservar “prerrogativas democráticas da gestão” e o processo de discussão se dá em diversas instâncias. “... a [UNISABER] tem uma característica, uma especificidade que é bem própria, todas as questões são democraticamente discutidas...”, disse o Chefe\_DEJ, comentário complementado pelo Chefe\_DTEC: “... não permite que se busque soluções imediatistas nem guinadas muito bruscas”. Estes comentários referem algumas *práticas* empregadas na UNISABER que caracterizam e apóiam o processo de tomada de decisão, segundo dizem, democrático e participativo. Também se evidenciam aspectos referentes a alguns dos praticantes, como sua incapacidade em participar de discussões financeiras, ou por deficiências nas aptidões necessárias para tanto, ou por modelos mentais que lhes levam a considerar estas *práxis* como menos relevantes ou mesmo, menos nobres.

Já examinando o elemento *análises abrangentes* se percebeu que muitas vezes as discussões, embora longas e envolvendo alta participação de professores e funcionários, não aprofundam as questões. “... se caracteriza por uma discussão, por movimentos mais lentos, mais cadenciados, menos radicais, mas isto acaba se refletindo... porque muitas vezes as decisões, as coisas acabam sendo mais superficiais” (Chefe\_DTEC). A alta adesão e participação em discussões demonstram ser esta uma *práxis* muito valorizada na UNISABER, mas com uma produtividade questionada, como mostram os depoimentos, o que leva a supor a maior importância atribuída ao processo decisório em si (participativo) do que à própria decisão ou solução encaminhada às questões.

Para o elemento *consistência na alocação de recursos*, identificou-se que esta alocação é realizada segundo a gestão orçamentária, seguindo políticas e diretrizes estabelecidas, visando infraestrutura, qualificação do corpo docente, maior qualidade dos cursos. “... no caso, nós temos o nosso orçamento, no início do ano ele é discutido com todos os dados, cada departamento tem uma determinada...” (Secretário\_Acad). Já o Coord\_Contábeis assim se manifestou: “... tem o momento de elaboração do orçamento, em

que todo o grupo se envolve... Aí quando este orçamento é posto em execução, durante o ano, muitos esquecem e dizem ah, a secretária resolve agora. Só que na execução também é preciso o envolvimento...”. Aqui fica evidente a utilização de diversas *práticas* (por exemplo, planejamento e execução orçamentária), todas advindas do meio institucional de que faz parte a UNISABER. No entanto, nos depoimentos é dada uma ideia da *práxis* em relação a estas *práticas*, isto é, como é realmente feito o trabalho de orçamentação: o envolvimento de alguns participantes na elaboração e sua falta de comprometimento na fase de execução.

No elemento *utilização de sistemas de informação* a evidência foi que o acesso a informações para subsidiar decisões melhora devido ao maior tempo de casa dos envolvidos, o que lhes confere maior conhecimento da instituição. Porém, alguns gestores acadêmicos têm pouca familiaridade com os sistemas informatizados, mesmo com significativo tempo de casa. “... então tem a parte do orçamento e a parte acadêmica, que é a matrícula, no sistema... Então a nossa dificuldade, como eu percebo, é a dificuldade com o domínio da informática, destes chefes, destes professores...” (Coord\_Contábeis). As aptidões dos *praticantes*, ou a falta de aptidão, em relação a uma das *práticas* (recursos) disponíveis, no caso os sistemas de informação, é o teor deste comentário. No comentário também fica evidenciada uma falha na adoção, isto é, os praticantes não recebem um adequado treinamento e orientação para melhor interação e utilização destes sistemas de informação. O melhor uso se dá ao longo do tempo, numa alusão de que é o uso repetido do sistema trará a aptidão.

Quanto ao elemento planejamento, verificou-se que a instituição dispõe de um sistema de planejamento bem estabelecido e estruturado, contemplando o plano plurianual e a orçamentação e outros instrumentos. “... se a gente olhar pra nosso sistema de planejamento, eu acho que ele está muito bem consistido... dentro desta lógica da participação e de sermos uma instituição autogestionária - um processo que brota da base” (Chefe\_DEA). Aqui são comentados alguns aspectos referentes às *práticas* já incorporadas e bem aceitas na UNISABER. Neste caso, algumas *práticas* (de planejamento e orçamentação) dão sustentação ou viabilizam outras (participação e autogestão).

#### **4.3. Evidências identificadas na categoria “defensividade” na pesquisa anterior e novos insights propiciados pela perspectiva de estratégia como prática**

A categoria “defensividade” é analisada nos seus elementos de *preservação e defesa de produtos e mercados, busca de eficiência e redução de custos, preservação da tecnologia de "manufatura" e alianças com o mercado*. Como contrapartida são apresentados os novos *insights* em relação à recursividade, adaptação, *práxis*, *práticas* e *praticantes*.

A análise do elemento *preservação e defesa de seus produtos, serviços e mercados* identificou que na UNISABER existem iniciativas de preservação do seu mercado de atuação, por exemplo, através da aproximação aos alunos do primeiro e segundo grau. Uma característica do elemento *preservação e defesa...* é o conservadorismo e, na instituição, são consideradas conservadoras as propostas nos cursos de graduação, embora apresente propostas mais inovadoras nos cursos de pós-graduação. “A UNISABER é conservadora na graduação... nos mestrados tem propostas bem diferenciadas...” (Chefe\_DTEC). Estes depoimentos demonstram a utilização repetida de *práticas* (*recursividade*) que visam a preservação do mercado de atuação da UNISABER. Mostram também os espaços para *recursividade* e *adaptação* em propostas diferenciadas para a graduação e a pós-graduação. Este exemplo demonstra a possibilidade de coexistência sem tensão entre a *recursividade* e a

*adaptação* na mesma organização, simultaneamente. Neste caso isto ocorre entre produtos diferentes e complementares.

Para o elemento *busca de eficiência e redução de custos*, a análise identificou que a instituição monitora os seus custos, mas tem dificuldades na sua redução. Seu corpo docente solidário, num processo decisório com sua alta participação, procura preservar conquistas e benefícios dificultando a adoção de novas formas de remuneração. Com pouca flexibilidade, não consegue trabalhar a redução de custos, mesmo percebendo sua necessidade. É entendido que uma atuação delimitada geograficamente proporcionaria maior eficiência. “... é difícil... porque as nossas atividades, os custos hoje com pessoal é 60%. Então os outros 40% são estrutura, prédios...” (Coord\_Contábeis). “Não sei se é reserva de mercado ou até... mas ter uma área de atuação pra possibilitar que as universidades tenham uma determinada condição financeira de se manter e investir...” (Chefe\_DTEC). De diversos depoimentos depreende-se a tentativa de alguns praticantes, de adoção de *práticas* que impliquem, em sua visão, maior eficiência para a UNISABER. Estas *práticas* significariam *adaptações* na UNISABER. Outros praticantes percebem nestas *práticas* um risco tanto para a imagem da instituição e para a qualidade de seus serviços, como também um risco para a sua própria valorização profissional. Sua resistência pode ser vista como a *recursividade* de *práticas* já vigentes e em uso na UNISABER. Aqui se tem um exemplo de tensão entre *adaptação* e *recursividade* em instâncias diferentes da mesma organização, demonstrando diferenciados envolvimento e interesses de diferentes agentes.

No elemento *preservação da tecnologia de “manufatura”* foi identificado um processo inicial e gradativo de adoção de recursos tecnológicos como apoio ao ensino e aprendizagem. “Hoje a gente verifica que ainda está engatinhando, mas a tendência que a gente verifica com aqueles professores que estão preocupados com o processo de ensino-aprendizagem é incentivar bastante os recursos tecnológicos pra viabilizar, melhorar, aperfeiçoar este sistema de ensino-aprendizagem” (Chefe\_DEJ). Embora este depoimento trate de mudança de tecnologia que poderia ser entendida como uma *adaptação*, deve-se considerar que várias novas tecnologias na área de ensino estão sendo disponibilizadas e a sua adoção por outras IESs está ocorrendo, havendo uma pressão institucional para que todas as IESs as adotem em maior ou menor grau. A forma gradativa e até vagarosa com que isto vem ocorrendo na UNISABER, a se concluir pelo depoimento, demonstra uma característica *recursiva* com uma característica resistência a mudança.

Para o elemento *alianças com o mercado* se verificou que sistemas de informação e serviços via Internet estão crescentemente sendo disponibilizados aos alunos. A UNISABER busca manter e ampliar o apoio aos alunos. Visa ampliar as formas de cooperação interinstitucionais. “Hoje o aluno pode pegar toda sua vida escolar em casa na Internet... poder fazer a sua matrícula em casa, essa é uma busca da Universidade para aperfeiçoar algumas coisas, para que o aluno tenha mais comodidade” (Secretário\_Acad). A adoção de novas tecnologias e a sua correspondente disponibilização pela Internet, aos alunos, é uma demonstração de *adaptação*, mas o comentário nada nos diz em relação à motivação de tais iniciativas: são respostas às pressões institucionais; são iniciativas da própria organização na busca de uma diferenciação ou mesmo, buscando adiantar-se em relação aos concorrentes?

#### 4.4. Evidências identificadas na categoria “proatividade” na pesquisa anterior e novos insights propiciados pela perspectiva de estratégia como prática

As evidências identificadas na categoria de “proatividade” são vistas nos seus elementos de *participação em indústrias emergentes*, *procura de novas oportunidades* e *operações nos últimos estágios do ciclo de vida*. Como contrapartida são apresentados os novos *insights* em relação à recursividade, adaptação, práxis e práticas.

Associado ao elemento *participação em indústria emergente*, a evidência foi que a instituição desenvolve algumas iniciativas, ainda não muito significativas, em ensino à distância, porém defrontando-se com algumas resistências. “Qualquer inovação, qualquer mudança, pela característica da instituição tem que discutir, tem que passar pelos colegiados, tem que ser aprovado. Não é como uma empresa que identificou o potencial, vai, faz a pesquisa, é viável, implanta.” (Coord\_Contábeis). Aqui é evidenciado o esforço de mudança (*adaptação*) e adoção de novas formas de ensino e tecnologia, não sem uma certa tensão entre *adaptação* e *recursividade*. Mostra também que isto se dá através de uma *práxis* organizacional de muita discussão, através de instrumentos (*práticas*) como os colegiados e mesmo o planejamento plurianual (PPA).

Para o elemento *procura de novas oportunidades*, foram identificados convênios com organizações para cursos fechados, formatação e oferta de cursos de extensão, venda de serviços, etc. “... na área tecnológica, há uma coordenadoria de extensão tecnológica que abraça os laboratórios e organiza esta venda de serviços pra fora...” (Chefe\_DEA). Porém, as respostas ao mercado não são rápidas, faltando efetividade na elaboração e fechamento de propostas de novos cursos. “Eu acho que ainda nós somos um pouco lentos. Se identifica, mas você leva bastante tempo discutindo até conseguir implantar” (Coord\_Contábeis). A *adaptação*, aqui, se dá pela busca de novos mercados e pela oferta de novos produtos (cursos), mas a *práxis* não ajuda muito, quer dizer, ressentem-se de melhores desempenhos dos *praticantes* para se concretizarem as oportunidades de mercado. De outra forma, pode-se argumentar que a oferta de novos cursos já seja uma estratégia muito utilizada pelas IESs, como um caminho convencional de expansão e crescimento. Neste sentido, esta estratégia não se caracteriza como uma *adaptação* e sim *recursividade*.

A análise do elemento *operações nos últimos estágios do ciclo de vida* mostrou que há pouca flexibilidade para a abertura e menor ainda para o fechamento de cursos de graduação, acompanhando a queda na demanda. Pós-graduações e cursos tecnológicos têm mais flexibilidade. “... a gente faz a leitura dos cursos novos que estão surgindo, a direção que o ambiente oferece, só que nós temos dificuldade de tomar decisões em relação àquilo que o ambiente não está mais apresentando cenários favoráveis... nós temos dificuldade de dizer termina, não tem mais mercado, não tem mais como manter isso” (Chefe\_DEA). Aqui a *recursividade* pela continuidade de produtos (cursos) mesmo deficitários pode ser devida a questões institucionais como a legislação do setor, porém o comentário dá a entender que algumas questões culturais, específicas da UNISABER, mas provavelmente também existentes no setor como um todo, dificultam este tipo de decisão.

## 5. Considerações finais

O objetivo da aplicação do suporte teórico de Estratégia como Prática (JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2002:2002b:2007;

BABEAU, 2006), e do *framework* proposto principalmente a partir de Whittington (2002:2002b:2007), conforme declarado no início da artigo, foi a avaliação preliminar, num estudo exploratório, das potencialidades da perspectiva em pesquisas sobre estratégias de negócio. A avaliação pretendida e os potenciais observados dizem respeito a possível contribuição ou capacidade em evidenciar ou extrair novos *insights* e aspectos irônicos, no sentido atribuído por Snow (1999) para ironia: estar atento ao negligenciado, ao inesperado e ao não intencionado.

Como pode ser percebido na descrição da nova análise apresentada na seção 4, foi possível, sim, sob o prisma de Estratégia como Prática, a identificação de novos aspectos relevantes a respeito de estratégias, no caso estudado. Esta nova análise realizada numa base de dados construída na pesquisa anterior, com as novas lentes propiciadas pela nova perspectiva sobre estratégias, a perspectiva de Estratégias como Prática, permitiu novos *insights* sobre as estratégias de negócio na UNISABER, em todos os elementos do *framework* de análise, ou seja, nos elementos *recursividade*, *adaptação*, *práxis*, *práticas* e *praticantes*. Isto equivale a dizer que estes novos *insights* somente puderam ser explicitados a partir da leitura e interpretação dos dados anteriores à luz dos novos conceitos e relações implícitas proporcionados pelo suporte teórico da perspectiva de Estratégia como Prática. Isto demonstra sua utilidade para seu emprego autônomo ou de forma complementar a outras perspectivas, permitindo ao eventual pesquisador avaliar dimensões antes negligenciadas e avançar no estudo mais detalhado e situado de estratégias de negócio, ou, como vimos, permitindo um enfoque ou um olhar sociológico, se este for seu objetivo.

Uma das metodologias recomendada para estudos sobre Estratégia como Prática é a que permita um envolvimento do pesquisador no contexto estudado, dando-lhe oportunidade de observar as *práxis*, mais de perto, não ficando apenas no plano discursivo dos próprios praticantes, mesmo porque, conforme Giddens (2003/1984), há uma diferença significativa entre a consciência discursiva e a consciência prática dos praticantes. Argyris e Schon (1996) chamam a atenção para o fato de existirem diferenças dentro das organizações entre o que se quer fazer e o que se faz, o que eles chamam de teoria esposada e teoria em uso. A primeira explica o que e como deveria ser feita determinada atividade, para um maior ganho produtivo, mas não significa que na prática isso realmente esteja sendo executado de acordo com os padrões pré-estabelecidos. Já a teoria em uso está implícita na performance da atividade realizada, portanto não é padronizada formalmente. Ela é construída na prática sobre os padrões pré-estabelecidos. Ao se analisar entrevistas o que mais fica em evidência é o plano discursivo dos praticantes. Mas esta é uma limitação de grande parte das abordagens qualitativas de pesquisas.

Considerando tais limitações, as entrevistas realizadas para a pesquisa anterior e utilizadas nesta segunda análise foram realizadas pelo próprio pesquisador, que também realizou ambas as análises. De forma condizente com a postura epistemológica e metodológica adotada na pesquisa, as entrevistas foram consideradas processos interacionais e interpretativos em que tanto o entrevistado, como o próprio entrevistador, estiveram ativamente envolvidos. De acordo com Holstein e Gubrium (2004), os entrevistados não são considerados repositórios de conhecimento, mas sim construtores de conhecimento em associação com os entrevistadores. As respostas das entrevistas foram produzidas na interação entre o entrevistador e os entrevistados, procurando-se não perder de vista os significados produzidos ou as circunstâncias que mediavam o processo de produção de significado.

## Referências Bibliográficas

- AKERSTRÖM, Malin; JACOBSSON, Kararina. WÄSTERFORS, David. Reanalysis of previously collected material. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004. p.344-357.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. *Organizational Learning II*. Addison-Wesley, 1996.
- AVGEROU, C. Information systems: what sort of science is it? *The International Journal of Management Science*, Omega 28, p. 567-579, 2000.
- AVGEROU, C. *Information Systems and Global Diversity*. Oxford Univ. Press, 2002.
- BABEAU, O., GOLSORKHI, D. *Strategizing as a schizophrenic activity: reproducing domination practices as a sine qua non for changing strategic practice*. Site Strategy as Practice (www.s-as-p.org), artigo acessado em 19/11/2007. 2006
- BROWN, J. S., DUGUID, P. *The Social Life of Information*. Boston, MA: Harvard University Press, 2000.
- CIBORRA, C. De profundis? Deconstructing the concept of Strategic Alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.
- CIBORRA, C. *From Control to Drift: The dynamics of corporate information infrastructures*. New York: Oxford University Press, 2000.
- COHEN, M. D., BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5, p. 554-568.
- CORTI, Louise; THOMPSON, Paul. Secondary analysis of archived data. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004. p.327-343.
- DE CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano. 1. Artes de fazer*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DiMAGGIO, P., POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, p.147-180, 1983
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2003 (1984).
- HENDERSON, R. M., CLARK, K. B. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, p.9-30, 1990.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 38, n. 2 & 3, 1999, reprint v. 32, n. 1, 1993.
- HOLSTEIN, James A., GUBRIUM, Jaber F. The active interview. Em SILVERMAN, David (Ed.), *Qualitative Research - Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications, p. 140-161, 2004.

- JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, P., BALOGUN, J., SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 2007.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986); 3, p. 546-562, Jul 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NELSON, R., WINTER, S. *Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica*. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2005.
- PRIOR, Lindsay. Documents. In: SEALE, Clive et al. (Eds.) *Qualitative research practice*. London: Sage, 2004. p.375-390.
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analysers, and defenders. *Information Systems Research*, v. 12, n. 1, p. 11-33, Mar 2001.
- SNOW, D. A. PSA Presidential Address: The value of sociology. *Sociological Perspectives*, v. 42, n. 1, p.1-22, 1999
- SZTOMPKA, P. *Society in action: The theory of social becoming*. Cambridge: Polity Press, 1991.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. Best Paper Proceedings - *Academy of Management*, Denver, 2002.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p.119-127, 2002b.
- WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p.1575-1586, 2007.